

Le travail à la découpe

Regards croisés sur les abattoirs

Antoine BERNARD DE RAYMOND

Isabelle ASTIER

À travers une enquête ethnographique dans un abattoir, Séverin Muller explore le nouveau modèle sanitaire fondé sur la traçabilité et l'autocontrôle. Il montre les contraintes que fait peser ce modèle sur les ouvriers, les cadres et les vétérinaires, groupes qui doivent tous redéfinir leurs pratiques de travail, à mesure que s'exacerbent les tensions entre impératif de profit et préservation de la santé publique. *La Vie des idées* propose deux lectures de cet ouvrage.

Recensé : Séverin Muller, *À l'abattoir. Travail et relations professionnelles face au risque sanitaire*, Paris, MSH, Versailles, Quae, 2008. 300 p., 29 €.

L'ouvrage de Séverin Muller, offre un éclairage original sur les enjeux de la mise en place du modèle sanitaire fondé sur l'HACCP¹, en mettant en exergue les tensions que ce modèle fait peser sur le travail, les organisations et leurs relations avec leur environnement. Aussi, ce livre fondé sur une enquête ethnographique de longue durée au sein de tous les services d'une entreprise d'abattage de bovins, va au-delà d'une mise en visibilité du travail

¹ *Hazard Analysis and Critical Control Point* : ce système est « avant tout un protocole d'assurance qualité qui consiste à faire l'analyse systémique des différentes opérations de transformation des produits alimentaires pour mieux les maîtriser, en vue de leur amélioration » (p. 80). Du point de vue de S. Muller, l'HACCP correspond à une réponse managériale (visant la fiabilité des procédés dans une perspective de performance économique) à des problèmes de santé publique.

dans un lieu clos et largement méconnu du public, même si cela constitue une de ses qualités. Le matériau très riche tiré de cette « observation participante transversale » offre en effet un regard neuf sur le travail ouvrier et ses contraintes dans la société actuelle et décrit de manière clinique le processus de transformation des animaux en produit viande. Mais cette recherche ne se limite pas à cela. Conduite dans le contexte post « crise de la vache folle », elle met en relation deux ensembles de phénomènes : une histoire de l'ordre sanitaire et celle d'un secteur professionnel, celui des abattoirs, phénomènes dont elle s'efforce de penser la constitution dans un même mouvement.

La thèse principale de l'auteur, retravaillée tout au long du livre, est que l'émergence du modèle sanitaire fondé sur l'HACCP, la traçabilité et l'autocontrôle (par les industriels, qui implique donc une forme de retrait de l'État), en focalisant la gestion des risques sur des méthodes managériales et un formalisme de la preuve écrite, transforme profondément le travail de groupes tels que les ouvriers, les cadres et la direction de l'entreprise, et les vétérinaires de l'administration, ainsi que les relations entre ces groupes. En particulier, les tensions entre les impératifs de rentabilité et de sécurité sanitaire tendent à s'exacerber, générant ainsi de nouvelles contraintes sur le travail ouvrier d'abattage et de découpe. La mise en place de la traçabilité accentue les effets d'imprévisibilité et les ruptures dans le travail (par opposition à la logique industrielle de continuité du travail à la chaîne), ce qui se traduit (dans l'entreprise étudiée par l'auteur) par un recours accru au travail intérimaire et une précarisation de l'emploi. En l'absence de redéfinition des tâches et des postes, les ouvriers doivent supporter seuls ces nouvelles contraintes et développent de manière informelle un « jeu collectif qui consiste à réduire ou au contraire accélérer le rythme de travail en fonction des situations et des contraintes dictées par le produit » (p. 161). L'ambivalence de la traçabilité, outil de spécification commerciale aussi bien que contrainte légale, fait que l'on passe d'une production de masse indifférenciée à une production sériée en fonction de la demande des clients (p. 163). En dehors du travail d'abattage et de découpe, la mise en œuvre de la traçabilité est mobilisée par le service qualité pour monter en puissance au sein de l'entreprise et gagner en légitimité, tandis que le service commercial, très marqué par une tradition d'oralité et de secret dans les négociations avec les clients, se voit fortement déstabilisé. De la même manière, le renforcement des contraintes sanitaires conduit paradoxalement à un rapport de force structurellement favorable à l'entreprise face à l'inspection vétérinaire, la logique de production de preuves écrites de l'entreprise étant systématiquement favorisée par rapport à la logique d'autorité statutaire des vétérinaires dans

un cadre judiciaire. Ainsi, la profession de vétérinaire, marquée par un modèle historique de compétence fondée sur l'inspection *visuelle* des animaux et des carcasses, se trouve elle aussi mise en question par le modèle de l'HACCP².

Penser d'un même mouvement une activité économique et un ordre sanitaire permet à l'auteur de dépasser les apories d'une approche de l'entreprise comme acteur stratégique autonome (cf. p. 227 *et sq.*). L'entreprise apparaît ici comme d'emblée immergée dans un environnement, environnement qui joue non pas comme une contrainte externe mais qui est retravaillé, réinterprété de manière endogène au sein de l'entreprise qui, par là, contribue aussi à constituer cet environnement. Ainsi, l'auteur montre les liens entre l'abattoir et le groupe de distribution auquel il est rattaché, liens ambivalents si l'en est, le groupe de distribution étant à la fois un partenaire privilégié, très prescripteur à l'égard de l'abattoir, et un concurrent des autres clients de l'entreprise. De la même manière, viennent chaque jour dans l'abattoir des « tâcherons » qui, juridiquement, ne sont pas salariés de l'entreprise mais travaillent néanmoins pour elle. De même, ces inspecteurs des services vétérinaires, agents de l'administration dont la présence quotidienne et le rôle au sein de l'abattoir ne se limite pas à une dimension de contrôle et de sanction, mais qui contribuent à la capacité de l'entreprise à gérer les impératifs sanitaires. Cette analyse des « contours flous » de l'entreprise permet au final de pointer les failles du modèle actuel de gestion des risques sanitaires, qui repose sur un paradigme de l'entreprise comme acteur cohérent et autonome qu'il s'agit de « mettre en transparence », afin d'identifier le lieu de défaillances éventuelles. S. Muller appréhende au contraire l'entreprise comme une entité traversée par des tensions internes (entre ses différents services par exemple) et s'inscrivant dans un environnement fait d'acteurs hétérogènes (clients – eux-mêmes concurrents –, fournisseurs, administration, etc.) aux horizons d'attente différenciés, ce qui élimine une approche en termes de respect/ non respect des règles, ou encore la dichotomie entre « travail prescrit » et « travail réel » : « Le personnel est soumis à une pluralité de normes qui se chevauchent et s'opposent dans un même espace ». [Ceci] « conduit à s'interroger sur les comportements « déviants » et sur le notion de défaillance dans un système où, selon les points de vue, un même comportement est admis ou prohibé » (p. 234).

² C'est la raison pour laquelle les pouvoirs publics ont de leur côté entamé un travail de procéduralisation de l'activité de vétérinaire, cf. Laure Bonnaud et Jérôme Coppalle, « La production de la sécurité sanitaire au quotidien : l'inspection des services vétérinaires en abattoir », *Sociologie du travail*, 50, p. 15-30, 2008.

À cet égard, il faut noter qu'on a une impression de dissymétrie entre la partie consacrée au « travail ouvrier » et les autres parties du livre. Alors que dans le reste du livre, la construction et la mise en œuvre des règles apparaissent comme relativement ouvertes, car prises dans des jeux de pouvoirs entre acteurs différenciés, souvent renégociées ou réinterprétées en fonction du contexte ou du partenaire auquel on s'adresse, dans le cas de la description des transformations du travail au sein du hall d'abattage et de l'atelier de découpe les règles liées à la traçabilité semblent peser de manière unilatérale comme des contraintes externes, auquel les ouvriers n'ont d'autre choix que de s'adapter ou s'ajuster. Mais, s'il s'agit dans ce cas précis de contraintes, quelle est cette entité externe qui les produit ? On peut se demander s'il s'agit du législateur (comme semble l'indiquer l'auteur), des clients de l'entreprise ou de la direction de l'entreprise elle-même, ou bien des trois à la fois. En effet, même si l'auteur n'utilise pas ce mot, on a l'impression que la traçabilité a été l'occasion d'une « flexibilisation » du travail. Aussi, est-ce que c'est la traçabilité *en soi* qui produit les effets observés, ou la traçabilité *telle qu'elle a été mise en œuvre* ? Dans un autre passage du livre (p. 203 *et sq.*) on voit que l'entreprise décide volontairement de mettre en place un « progiciel » dans l'ensemble de ses services pour gérer la mise en œuvre de la traçabilité dans l'entreprise. On voit alors que la traçabilité peut apparaître non seulement comme une contrainte, mais comme un outil pour transformer l'organisation, et faire l'objet d'interprétation et d'usages différenciés : « Chacun des trois services prétend agir dans l'intérêt de l'entreprise, et c'est sans doute le cas, mais chacun interprète cet intérêt commun en fonction de contraintes et de préoccupations *propres* » (p. 201). Ceci n'est pas qu'un point de détail et souligne le fait que l'ouvrage aurait peut-être gagné à une réflexion sur la façon dont est mobilisée une règle de droit par les acteurs, au-delà de la question des injonctions contradictoires engendrée par l'enchevêtrement dans un même espace d'une pluralité de règles. En effet, si toute règle nécessite un important travail interprétatif, si ses effets dépendent des conditions concrètes de sa mise en œuvre, on ne peut la considérer d'emblée comme une injonction à faire, comme une contrainte exogène, mais il faut plutôt la considérer comme une référence pour l'action. Mais alors, réciproquement, à partir de quand et à quelles conditions peut-on considérer qu'une règle ou un ensemble de règle joue effectivement comme une contrainte pour des acteurs, et le cas échéant lesquels ? Et, *in fine*, qu'est-ce qu' « une bonne » règle de droit ?³

³ De ce point de vue, on peut aussi regretter que l'auteur n'aborde pas la question de la qualité des produits. En effet, l'un des enjeux de l'importation du modèle d'inspiration anglo-saxonne de gestion des risques décrit par l'auteur est la disjonction des aspects sanitaires et de qualité des produits, qui va à l'encontre de la tradition

Les remarques ci-dessus constituent moins une critique qu'une prolongation du débat auquel contribue l'auteur, et qui ouvre selon moi vers une « anthropologie politique » du sanitaire : « anthropologie », parce que l'auteur montre que tout ordre sanitaire repose sur une conception de ce que les hommes sont, de leurs relations et de leurs capacités d'action ; « politique » ensuite parce l'institution d'un ordre sanitaire (i) transforme ou conforte des rapports de pouvoir entre groupes sociaux et (ii) consacre des valeurs et des représentations. Dans le cas présent, S. Muller met en avant le fait que la mise en œuvre de l'HACCP tend à favoriser une sorte de formalisme de la preuve écrite, pour évacuer les compétences des acteurs, notamment celles des ouvriers et des vétérinaires. Ce résultat est en un sens paradoxal, car la traçabilité suppose pour bien fonctionner (en principe tout au moins), une vigilance du citoyen⁴. Le regard critique porté dans cet ouvrage sur le nouveau modèle de gestion des risques à partir d'une observation du travail complète et éclaire utilement la littérature scientifique sur la construction et la mise en place du nouveau modèle de gestion des risques du point de vue des institutions. Dans une conclusion éclairante, l'auteur avance la notion de « préservation » des populations et souligne le caractère très problématique de l'assimilation qui tend à se diffuser actuellement dans de nombreux secteurs d'activités entre des méthodes managériales de gestion des risques fondées sur le principe de fiabilité et visant la performance économique d'une part, et la question politique des risques collectifs d'autre part.

Antoine de Raymond

Rien ne sera plus comme avant suite à l'épidémie de la vache folle de mars 1996. L'histoire que raconte Séverin Muller fait jaillir la lumière sur un lieu ignoré, mis à part dès le XIXe siècle, loin du centre de la ville : l'abattoir sanglant. Les animaux arrivant à l'abattoir, les tueurs professionnels, l'équarrissage, la découpe, le transport des viandes glacées, la chair animale à vif : qui aurait eu l'idée d'enquêter sur cette chaîne d'indifférence ? Qui, surtout, aurait imaginé qu'une épidémie animale bouleverserait l'ancien ordonnancement du travail ? Suspect de nuire à la santé de la population, l'abattoir surgit au front des dénonciations de la

française de régulation des marchés. Plus généralement, on ne voit pas les effets de l'introduction du nouveau modèle sanitaire dans la sphère marchande. Or à partir du moment où on passe à une logique de normes privées dans le domaine sanitaire, la concurrence s'étend à ce domaine et ces normes deviennent une « variable stratégique » pour les entreprises, qui cherchent à imposer leurs propres normes aux autres acteurs du marché, dans le but notamment de leur faire supporter les coûts du contrôle sanitaire. Les enjeux sanitaires sont donc aussi des enjeux de définition de ce qu'est la concurrence et de pouvoir sur le marché.

⁴ Cf. Didier Torny, « La traçabilité comme technique de gouvernement des hommes et des choses », *Politix*, vol. 11 (44), 1998, pp. 51-75. Cet auteur ajoute que « ce n'est que par un travail attentif d'attention et de vérification, composantes complémentaires de la vigilance, que la traçabilité peut remplir son rôle » (p. 67-68).

retransmission de la maladie. Dès lors, les scénarios professionnels sont chamboulés. Dorénavant, rien n'échappera au contrôle, à la reconstitution, à la décomposition des gestes. Deux mots d'ordre s'imposent : traçabilité et autocontrôle. Désormais, tout sera scénarisé, si l'on ose dire. Comme dans un film, les ouvriers, les chefs, les cadres seront soumis « au visible et à l'audible », dire tout ce qu'ils font ou ne font pas, les moindres gestes. De 1995 à 2000, l'auteur s'est fait ouvrier puis cadre dans un abattoir pour y travailler et simultanément mener l'enquête. La richesse de l'ouvrage permet des lectures multiples, et pour ma part, je l'ai lu comme une analyse des modes de renouvellement de la conception de l'État en France.

Reprenons l'enquête et ses observations sur le travail des ouvriers. Les nouvelles contraintes sanitaires transforment les conditions de travail sur la chaîne d'abattage des « rugueux », anciens ouvriers agricoles et ouvriers expérimentés. Plus loin, dans les ateliers de découpe, d'anciens bouchers œuvrent selon les logiques du métier, avec ce que cela implique de danger, de plaisir à manier les couteaux et des lames bien affûtées et d'exclusion des femmes.

Mais les tâches au couteau vont se transformer sous l'effet de la crise de la vache folle qui impose une traçabilité et par là, une modification du mode de production pour faire face à la crise. La charge de travail augmente considérablement. Les ouvriers sont pris en tenaille entre l'injonction sanitaire et celle de la rentabilité. Tout est nouveau. Et dans ce grand bouleversement, les règles s'inventent, flottent, se contrarient. Pour maintenir la cohésion, les anciens et les chefs d'ateliers s'inventent une « solidarité d'ajustement ». Les nouveaux recrutés s'adaptent vaille que vaille ou sont mis sur la touche.

Dans les bureaux de la direction, deux logiques s'affrontent. Celle du légalisme planifiant les procédures contre celle du marchandage qui adapte au coup par coup les façons de faire. Le service qualité, négligé jusqu'alors dans l'abattoir, prend soudain, une place centrale et vient troubler l'ordre ancien qui délaissait tout souci d'enregistrement de la prévention des risques. Bien sûr, c'est par le droit que cette mutation s'imposera. Les pratiques se judiciaризent à tous les niveaux de la filière. Des contentieux vont surgir avec des clients et l'administration et induire une multiplicité de contrôles devant garantir la sécurité sanitaire. Le classique et routinier contrôle réglementaire administratif est mis en tension avec un principe de responsabilité individuelle des industriels qui sont contraints à s'autocontrôler sur la base de normes privées. Le service commercial perd une grande partie de son activité et de ses prérogatives au profit du service qualité.

Le dernier chapitre, à lui seul, résume le drame qui se joue au sein de l'abattoir : faire respecter la réglementation est une gageure. La surveillance suppose la coopération des contrôleurs, les agents vétérinaires, et les contrôlés, les ouvriers et les cadres ! C'est l'épine dans le pied de l'entreprise. Trop de contrôle sur les contrôles produit irrésistiblement de discrets contournements. L'autorité qui reposait sur la parole donnée devient obsolète dans le sens où sa fragilité est remise en cause. C'est le contournement des contrôles qui importe. La mise en scène du travail lors des visites et des contrôles concentre toutes les couches de normes qui se superposent et parfois se contrarient. On découvre qu'il y a plusieurs façons de faire ! L'application de la règle éclaire les exercices réels, les façons et les gestes, les déplacements et les techniques, les transports et les horaires. Le moindre geste peut être déviant. Tout y est jugé puisqu'observé à partir de normes très denses et sans cesse discutées. C'est tout ce registre des incompatibilités qui est remarquable. L'auteur nous dépeint avec finesse les différents types de visites et les mises en scène du travail orchestrées à chaque

occasion. Lors des visites de courtoisie, il s'agit de donner dans le spectaculaire. Il n'y a pas véritablement d'enjeu et les visiteurs étant sans importance, on leur montre la dureté et les dangers du métier. La visite des instances officielles nécessite que l'on mette en avant le respect de la légalité. Pour l'entreprise il s'agit de « se faire bien voir » par le respect de consignes très strictes. La visite des clients et des organismes certificateurs entraîne une mobilisation générale du personnel. Ces visites de certification sont de véritables examens de passage et tout doit être respecté : normes de performance, prescriptions légales, cahiers des charges. On doit faire avec les contradictions. Les petites visites internes de routine sont les seules à ne pas être annoncées ! Les ouvriers activent alors tout un code gestuel pour se prévenir de l'arrivée inopinée d'un chef d'équipe ou d'un agent de maîtrise.

Que reste-t-il de la crise de la vache folle ? L'épidémie humaine annoncée n'a pas eu lieu mais les procédures de traçabilité, les autocontrôles, le modèle de gestion des risques sanitaires sont restés et s'appliquent dans 78% des entreprises. Ce livre nous montre cette conversion silencieuse, si peu visible, mais qui importe pour ceux qui y travaillent.

Isabelle Astier

Texte paru dans laviedesidees.fr, le 30 janvier 2009

© laviedesidees.fr